

ANALISIS STRATEGI *COST LEADERSHIP* PADA PT. AJE INDONESIA

KHUSNA

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya

Email : nunakhusna10@gmail.com

ABSTRAK

Company can do a generic strategies to achieve competitive advantage. Michael R. Porter divided the strategy into three, there are differentiation, Cost Leadership and Focus. Cost Leadership is a company's strategy to minimize cost so that the cost incurred lower than the company which use Differentiation strategy or Focus. Application of Cost Leadership strategy can improve the performance of the company. This research was conducted at PT. AJE INDONESIA which produces beverage Big Cola and analyze how the company can manage the cost like production cost and non-production cost. Production cost such as raw material costs, labor costs and overhead costs and non-production cost like marketing expenses and general administration. The results showed that the strategy of Cost Leadership is achieved by strict cost control and thorough.

Keyword: *Cost Leadership*

PENDAHULUAN

Strategi perusahaan dalam upaya mencapai keunggulan kompetitif pasti berbeda antara perusahaan satu dengan yang lainnya. Terdapat 3 strategi generik yang dapat dilakukan oleh perusahaan sebagai upaya peningkatan bisnis dalam persaingan usaha yang semakin ketat agar dapat mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Michael R. Porter dalam Ritika Tanwar (2013) menyebutkan 3 strategi tersebut yaitu Strategi Diferensiasi (*Differentiation*),

Kepemimpinan Biaya (*Cost Leadership*) dan Fokus (*Focus*). *Cost Leadership* merupakan strategi perusahaan dengan cara meminimalkan biaya sehingga biaya yang dikeluarkan apabila menggunakan strategi ini akan lebih rendah dibandingkan dengan perusahaan yang menggunakan strategi *Differentiation* maupun *Focus*.

Strategi *Cost Leadership* dapat membuat perusahaan memperoleh keuntungan yang lebih besar dikarenakan perusahaan dapat menekan biaya produksi sehingga harga dapat bersaing dan laba perusahaan dapat meningkat. Dengan demikian kinerja perusahaan menjadi lebih baik. Hashem Valipour, Hamid Birjandi dan Samira Honarbakhsh (2012) memaparkan perusahaan dengan penerapan Strategi *Cost Leadership* menunjukkan bahwa *financial leverage*, *business strategy* dan *dividends payout* akan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Peningkatan kinerja perusahaan yang menerapkan Strategi *Cost Leadership* dapat tercapai dengan pengendalian biaya yang ketat. Perusahaan harus melakukan upaya untuk meminimalisir biaya-biaya dalam segala aspek bisnis. Dalam hal ini perusahaan lebih menekankan pada efisiensi dimana perusahaan memproduksi dengan volume yang tinggi dan produk yang diproduksi merupakan produk standar.

Beberapa perusahaan yang telah menerapkan strategi ini yaitu Charles Schwab dalam broker diskon, Wal-Mart dalam ritel diskon, Texas Instruments dalam elektronik konsumen, Emerson Electric dalam motor elektrik, Hyundai dalam otomotif, Dell dalam komputer, Black and Decker dalam peralatan mesin,

NuCor dalam baja, Lincoln Electric dalam peralatan mengelas dan BIC dalam pena. Di Indonesia terdapat perusahaan yang juga menerapkan strategi *Cost Leadership* seperti AirAsia dalam Maskapai Penerbangan, Big Cola dalam minuman soda. Dalam penelitian ini analisis dilakukan pada PT. AJE INDONESIA yang memproduksi minuman soda Big Cola. Minuman ini muncul dengan harga Rp 3.000 dengan isi 535 ml. Harga tersebut lebih murah dari produk yang sudah ada sebelumnya seperti Coca-Cola maupun Pepsi.

Tabel 1.1
Daftar Harga Pasar

No	Nama Minuman	Harga
1	Coca Cola 330 ml	Rp 5.900
2	Pepsi Cola 330 ml	Rp 4.600

Sumber data : metroniaga.co.id (08 Juni 2015)

PT. AJE INDONESIA adalah sebuah perusahaan minuman multinasional yang memproduksi minuman bersoda Big Cola. Country Manager PT. AJE INDONESIA, Gonzalo Artigot Garcia mengatakan bahwa perusahaan ini merupakan bagian dari perusahaan AJE asal Peru, yang merupakan perusahaan minuman terbesar di dunia. AJE pertama kali melakukan investasi di Indonesia pada tahun 2010 dengan mengeluarkan produk Big Cola. Sejak peluncuran pertama kali pada tahun 2010, penjualan Big Cola cukup tinggi. Dari tahun 2010 hingga 2014 bisnis perusahaan ini terus berkembang.

Perkembangan AJE tersebut terbukti selama empat tahun berinvestasi di Indonesia, AJE sudah memiliki tiga pabrik. Pabrik Pertama berada di Delta Silicon II Industrial Park II Cikarang dan Pabrik Kedua berada di Surabaya,

sedangkan pabrik ketiga berada di Delta Silicon 6 Industrial Park dengan nama Mega Factory. Dalam proses produksi AJE memberdayakan pengusaha lokal dengan memakai bahan baku terbesar yaitu gula dari Indonesia. Perbedaan dari AJE Indonesia dengan perusahaan minuman bersoda lainnya adalah target pasar. AJE Indonesia menentukan target konsumen kelas menengah dan menengah bawah. Perusahaan ini melakukan upaya agar sesuai target pasar yang telah ditentukan dimana menekan biaya sehingga harganya lebih murah jika dibandingkan dengan minuman soda lainnya (beritasatu.com, 29 Januari 2015).

Penerapan Strategi *Cost Leadership* dapat meningkatkan kinerja perusahaan seperti yang telah diterapkan oleh PT. AJE INDONESIA namun terdapat beberapa kelemahan yaitu rentan terhadap beberapa risiko seperti munculnya pesaing baru dengan produk imitasi yang memiliki harga jual lebih murah, adanya sikap kurang perhatian terhadap kebutuhan dan kepuasan pelanggan karena kekhawatiran yang berlebihan untuk meminimalisir biaya. Selain itu inflasi tak terduga juga dapat membuat perusahaan yang menerapkan strategi *Cost Leadership* tidak dapat bersaing dengan perusahaan yang menerapkan strategi *Differentiation* (Ritika Tanwar, 2013).

Berdasarkan uraian di atas, dapat diketahui bahwa penerapan strategi *Cost Leadership* yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan memiliki beberapa risiko atau kelemahan yang dapat membuat perusahaan tidak dapat mempertahankan keunggulan dalam persaingan kompetitif. Hal inilah yang mendorong peneliti untuk melakukan penelitian mengenai Strategi *Cost Leadership* yang diterapkan oleh PT. AJE INDONESIA di Indonesia dan bagaimana upaya yang dapat dilakukan perusahaan dalam meminimalisir risiko agar perusahaan dapat

mempertahankan keunggulan kompetitif. Dengan demikian peneliti ingin mengangkat judul **“Analisis Strategi *Cost Leadership* pada PT. AJE INDONESIA”**.

KAJIAN PUSTAKA

Cost Leadership biasa disebut dengan Biaya Rendah merupakan salah satu strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan sebagai upaya mempertahankan usahanya dalam persaingan yang kompetitif. Cara bersaing dalam strategi ini yaitu dengan menekan biaya serendah mungkin dibandingkan dengan para pesaing.

Strategi biaya rendah dapat dicapai melalui beberapa pendekatan, yaitu :

1. Skala ekonomis dalam produksi
2. Dampak kurva belajar (*learning curve*)
3. Pengendalian biaya secara ketat
4. Minimalisasi biaya

Salah satu langkah dalam pencapaian *Cost Leadership* yaitu dengan melakukan pendekatan skala ekonomis dalam produksi. Menurut Pearson dan Wisner (1993), *economies of scale* dapat dibagi menjadi dua yaitu *volume economies of scale* dan *learning economies of scale*. *Volume economies of scale* adalah penurunan biaya per unit yang diperoleh dari peningkatan kapasitas produksi. *Learning economies of scale* menyangkut penurunan biaya per unit yang didapat dari transformasi yang dialami perusahaan seperti peningkatan kemampuan karyawan, proses produksi, dan perencanaan yang terakumulasikan

sejalan dengan waktu. *Learning economies of scale* ini berhubungan dengan konsep *learning curve* yang menyatakan adanya penurunan biaya per unit apabila sebuah proses dilakukan berulang kali.

Pengendalian atas biaya dan upaya meminimalisasi biaya dalam segala aspek juga perlu diperhatikan. Dalam hal ini konsep manajemen biaya strategis menyatakan bahwa strategi yang berbeda memerlukan perspektif biaya yang berbeda atau strategi yang berbeda memerlukan sistem manajemen biaya dan pengendalian yang berbeda. (Supriyono, 1999)

Berikut ini tabel mengenai tekanan manajemen biaya dimana strategi yang dipilih adalah strategi biaya rendah.

Tabel 2.1
Manajemen Biaya dengan Strategi Biaya Rendah

Manajemen Biaya	Tekanan Strategi Biaya Rendah
Peran biaya produksi dan teknik dalam menilai kinerja	Sangat penting
Pentingnya penganggaran fleksibel untuk pengendalian biaya produksi	Tinggi ke sangat tinggi
Persepsi pentingnya rapat-rapat anggaran	Tinggi ke sangat tinggi
Pentingnya analisis biaya pemasaran	Seringkali tidak dilakukan secara formal
Pentingnya biaya produk sebagai masukan dalam penentuan harga jual	Tinggi
Pentingnya analisis biaya para pesaing	Tinggi

Sumber : Supriyono (1999)

Berdasarkan tabel di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengendalian maupun pengawasan atas biaya produksi sangat penting. Hal ini merupakan langkah strategis yang harus diambil agar dapat menekan biaya serendah mungkin serta menganalisis biaya para pesaing demi tercapainya *Cost Leadership* atau kepemimpinan biaya sehingga dapat mencapai keunggulan kompetitif.

Porter (1980) mengemukakan bahwa Strategi *Cost Leadership* merupakan upaya yang dilakukan perusahaan dalam menghasilkan keunggulan kompetitif dengan mencapai biaya terendah dalam industri. Fokus perusahaan yang menerapkan strategi *Cost Leadership* adalah pengendalian biaya yang ketat, menahan diri dari segala aktivitas yang menimbulkan biaya yang besar serta mengutamakan efisiensi pada setiap operasi.

Perusahaan yang ada di Indonesia lebih berhati-hati dalam menentukan harga jual atas produk yang dihasilkan. Dalam hal ini perusahaan akan memperhitungkan daya beli masyarakat dengan harapan dapat meningkatkan volume penjualan. Strategi *Cost Leadership* menurut Aulakh (2000) dalam Baroto et al, (2012) merupakan strategi perusahaan yang lebih disukai di negara-negara berkembang seperti Indonesia, Malaysia, India dan China. Hal ini dikarenakan negara-negara tersebut memiliki biaya tenaga kerja lebih rendah sehingga biaya produksi menjadi lebih rendah. Biaya produksi yang rendah maka perusahaan dapat menjual produk dengan harga yang lebih murah diantara para pesaing. Dengan demikian tujuan strategi *Cost Leadership* dapat tercapai.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif studi kasus dimana bertujuan untuk mendeskripsikan strategi *Cost Leadership* yang diterapkan oleh PT. AJE INDONESIA dan bagaimana upaya yang dapat dilakukan perusahaan dalam meminimalisir risiko agar perusahaan dapat mempertahankan keunggulan kompetitif.

Creswell memaparkan bahwa fokus studi kasus adalah spesifikasi kasus dalam suatu kejadian baik itu yang mencakup individu, kelompok budaya ataupun suatu potret kehidupan (Creswell, 1998:37-38). Pengumpulan data dalam studi kasus dapat diambil dari berbagai sumber informasi. Hal ini dikarena studi kasus membutuhkan data yang banyak dan lengkap untuk membangun gambaran yang mendalam dari suatu kasus.

Yin dalam bukunya memaparkan bahwa terdapat enam bentuk pengumpulan data dalam studi kasus yaitu: (1) dokumentasi yang terdiri dari surat, memorandum, agenda, laporan-laporan suatu peristiwa, proposal, hasil penelitian, hasil evaluasi, kliping, artikel; (2) rekaman arsip yang terdiri dari rekaman layanan, peta, data survei, daftar nama, rekaman-rekaman pribadi seperti buku harian, kalender dan sebagainya; (3) wawancara biasanya bertipe *open-ended*; (4) observasi langsung; (5) observasi partisipan dan (6) perangkat fisik atau kultural yaitu peralatan teknologi, alat atau instrumen, pekerjaan seni dan lain-lain. Terdapat tiga prinsip yang apabila dilakukan maka dapat memaksimalkan keuntungan dari keenam sumber bukti tersebut yaitu menggunakan bukti multisumber, menciptakan data dasar studi kasus seperti

catatan-catatan studi kasus, dokumen studi kasus, bahan-bahan tabulasi, narasi serta memelihara rangkaian bukti. (Yin, 1989:103-108)

Jenis data yang digunakan dalam penelitian studi kasus ini yaitu data primer yang berupa hasil wawancara kepada Manajer PT. AJE INDONESIA. Pengambilan data menggunakan metode dokumentasi dan wawancara. Wawancara yang dilakukan adalah wawancara *semi structured*. Dalam bukunya Arikunto (2006:227) mula-mula *interviewer* menanyakan pertanyaan-pertanyaan yang sudah terstruktur, kemudian satu persatu diperdalam agar dapat memperoleh keterangan lebih lanjut. Dengan demikian jawaban yang diperoleh bisa lengkap dan mendalam. Langkah-langkah analisis data yang dilakukan peneliti yaitu mengidentifikasi strategi *Cost Leadership* yang diterapkan oleh PT. AJE INDONESIA, upaya-upaya yang dilakukan oleh perusahaan dalam meminimalisir risiko agar perusahaan dapat mempertahankan keunggulan kompetitif serta menarik kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

PT. AJE INDONESIA merupakan cabang perusahaan PT. AJE Group yang berpusat di Peru. Di Indonesia AJE memiliki 3 pabrik. Pabrik Pertama berada di Delta Silicon II Industrial Park II Cikarang dan Pabrik Kedua berada di Surabaya (Ngoro, Mojokerto), sedangkan pabrik ketiga berada di Delta Silicon 6 Industrial Park dengan nama Mega Factory.

PT. AJE INDONESIA memproduksi Carbonated Soft Drink meliputi Big Cola, Big Strawberry, Big Lime, Big Orange, Big Melon, Big Grape dalam berbagai volume, 300 ml, 535 ml, 1500 ml, dan 3100 ml. Adapun produk minuman isotonik Sporade 500 ml. Minuman jus berkarbonasi Big Fresh 535 ml, Lime Mangoes dan Orange Flavor. Selain itu Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) bermerk Cielo. Saat ini AJE untuk produk Cool Tea dan Cifrut masih develop dan kemungkinan akan released tahun ini.

Penelitian ini dilakukan di pabrik kedua yang berlokasi di Ngoro Industri Persada Blok A2-1, Desa Lolawang, Kecamatan Ngoro, Kabupaten Mojokerto.

Tabel 4.1
Profil Perusahaan

Nama Perusahaan	PT. AJE INDONESIA
Alamat Kantor dan Pabrik/ Alamat Korespondensi	Ngoro Industri Persada Blok A2-1, Desa Lolawang, Kecamatan Ngoro, Kabupaten Mojokerto, Jawa Timur. Telp : 0321 – 6815385
Lokasi	Mojokerto – Jawa Timur
No Registrasi	NPWP : 21.119.631.6-413.000 SPPM : 862/I/PMA/2009
Presiden Direktur	Gonzalo Artigot Garcia
Production Manager	Pedro Blas
Chief Quality Control	Sutikno
Tahun Pendirian	2012
Status Penanaman Modal	PMA
Sertifikat	-
Pemasaran	Dalam Negeri

Sumber Data : Diolah Penulis

Analisis strategi *Cost Leadership* pada PT. AJE INDONESIA ini dilakukan baik dari segi biaya produksi maupun biaya non produksi. Pengendalian biaya produksi pada PT. AJE INDONESIA dilakukan dengan langkah-langkah strategis. Dari segi produksi AJE melakukan efisiensi pada setiap lini, mulai dari material packaging, pemakaian listrik dan pemakaian air namun tetap menjaga agar tidak mengganggu dan berpengaruh terhadap kualitas produk. AJE akan memberikan *reward* terhadap semua personil yang berperan aktif dan berhasil membuat cost saving > \$5000 per bulan. *Reward* tersebut diberikan dalam bentuk bonus atau insentif.

Peminimalisiran biaya produksi tidak selalu dilakukan. Pada penyediaan bahan baku untuk pembuatan botol minuman AJE menggunakan material yang berkualitas *perfect* dimana material tersebut harus tetap sesuai *standard* mesin. Hal ini dikarenakan AJE menggunakan mesin top speed 70.000 botol per jam yang merupakan mesin tercepat di dunia. Di Ngoro Plant terdapat dua mesin yaitu Krones Line buatan Germany, speed 70.000 botol per jam dan Sidel Line buatan Perancis – Italy, speed 70.000 botol per jam. Walaupun penyediaan bahan baku menggunakan material yang berkualitas *perfect* namun *saving* tetap dilakukan. AJE dalam penyediaan bahan baku tersebut lebih menekankan pada *prevention cost* dimana merupakan langkah efektif untuk meminimalisir biaya kualitas tetapi tetap mempertahankan kualitas yang baik dan menghindari masalah yang berkaitan dengan kualitas sedini mungkin.

AJE juga dapat meminimalisir biaya tenaga kerja. Hal ini dikarenakan AJE menggunakan mesin yang serba otomatis. Setiap *line* hanya membutuhkan

tujuh operator, mulai dari pembuatan botol – *filling* – *capping* – label – *packing* – *palletizing* – *wrapping*. Semua pekerjaan ini dilakukan dalam satu *line* secara *continue* sehingga tenaga kerja yang dibutuhkan tidak terlalu banyak.

Biaya overhead pabrik pada PT AJE INDONESIA yang ada di Ngoro Industri Persada *relative* kecil. Hal ini dikarenakan AJE tetap mengoptimalkan kapasitas produksi (*output* mesin) dengan *manpower* dan *material cost* serta *electrical cost*.

Biaya produksi yang diminimalisir pada PT. AJE INDONESIA yang dijelaskan sebelumnya meliputi biaya bahan baku, biaya tenaga kerja dan biaya overhead pabrik. Sedangkan pengendalian biaya untuk biaya non produksi seperti biaya pemasaran maupun administrasi dan umum juga dilakukan namun tidak sedetail biaya produksi.

PT. AJE INDONESIA dengan menerapkan strategi *Cost Leadership* tersebut dapat bersaing dalam dunia industri dan semakin berkembang hingga saat ini. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya AJE melakukan pengendalian biaya secara ketat dan menyeluruh. Seluruh komponen biaya direncanakan secara detail dan dilakukan pengawasan pada setiap lini.

KESIMPULAN DAN SARAN

Perusahaan dalam mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif perlu menerapkan strategi yang handal. PT. AJE INDONESIA menerapkan strategi *Cost Leadership*. Hal ini dikarenakan AJE menentukan target pasar

konsumen kelas menengah dan menengah bawah. Strategi *Cost Leadership* dapat tercapai dengan pengendalian biaya yang ketat. Pengendalian biaya pada AJE dilakukan secara efektif dan menyeluruh. Bukan hanya meminimalisir biaya produksi melainkan juga biaya non produksi. Biaya produksi yang dimaksud adalah biaya bahan baku, biaya tenaga kerja dan biaya overhead pabrik. Biaya bahan baku lebih ditekankan pada *prevention cost* dimana merupakan langkah efektif untuk meminimalisir biaya kualitas. Biaya tenaga kerja diminimalisir dengan adanya mesin yang canggih sehingga proses produksi dilakukan secara otomatis dan tidak membutuhkan tenaga kerja yang banyak. Sedangkan biaya overhead pabrik diminimalisir dengan mengoptimalkan kapasitas produksi (*output mesin*).

Pengendalian biaya selanjutnya yaitu pada biaya non produksi. Pengendalian biaya non produksi juga dilakukan oleh AJE namun tidak sedetail pengendalian biaya produksi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengendalian biaya produksi berkontribusi lebih banyak daripada pengendalian biaya non produksi dalam upaya pencapaian strategi *Cost Leadership*.

DAFTAR PUSTAKA

- Supriyono. 1999. *Manajemen Biaya: Suatu Reformasi Pengelolaan Bisnis* (Edisi Pertama). Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta
- Anthony, Robert N., dan Vijay Govindarajan. 2012. *Management Control System*. Jakarta: Salemba Empat
- John W. Creswell. (1998). *Qualitative Inquiry And Research Design: Choosing Among Five Traditions*. London: SAGE Publications
- Robert K. Yin. (1989). *Case Study Research Design and Methods*. Washington: COSMOS Corporation
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi VI. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Valipour, Hashem., Hamid Birjandi and Samira Honarbakhsh. 2012. The Effects of Cost Leadership Strategy and Product Differentiation Strategy on the Performance of Firms. *Journal of Asian Business Strategy*, Vol. 2, No.1, pp. 14-23.
- Tanwar, Ritika. 2013. Porter's Generic Competitive Strategies. *IOSR Journal of Business and Management* (IOSR-JBM) e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 15, Issue 1, PP 11-17
- Baroto, Mas Bambang., Muhammad Madi Bin Abdullah and Hooi Lai Wan. 2012. Hybrid Strategy: A New Strategy for Competitive Advantage. *International Journal of Business and Management* Vol. 7, No. 20, ISSN 1833-385, E-ISSN 1833-8119